

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200315076

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

企业财务管理流程梳理与优化探讨

——基于 ITG 公司的实践研究

Discussion of the Corporation Financial Management

Process Carding and Optimization

——The Practice Research Based on the ITG Company

李 植 煌

指导教师姓名: 毛 付 根 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 12 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（
）课题（组）的研究成果，获得（
）课题（组）经费或实验室的资助，在（
）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- () 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- () 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内 容 摘 要

全球经济的一体化，信息技术的高度发展，顾客需求的快速变化，全球性竞争的日益激烈，对传统的贸易性企业的管理流程、模式提出了严峻的挑战。尤其是中国进入 WTO 之后，企业不可避免地面临前所未有的竞争格局。此时流程的优化与否，管理模式的适应与否，就必将形成制约企业持续发展能力的关键约束因素。面对激烈的市场竞争，企业要加强过程控制，要不断地对原有的管理流程进行根本性的思考和彻底重组，从而使成本、质量、服务和速度这些反映企业竞争能力的要素得以明显的改善和提高，以适应市场竞争的需求。

因此，本文从企业的财务管理流程梳理和优化为研究课题，以 ITG 公司作为实践研究对象，对 ITG 公司的管理模式与管理流程现状进行全方位的梳理审视，并在此基础上提出了管理流程优化的方案设计和建议，从而实现相应的优化目标。

全文共分四章：

第一章在目前贸易全球化与信息化的发展趋势下，概述了贸易行业呈现的现状和特点，进而提出在这种全球经济的一体化，信息技术的高度发展的现状下，论文研究的现实意义，同时也介绍了论文研究的主要理论依据。

第二章从论文的研究对象 ITG 公司的现状出发，阐述了 ITG 公司战略规划、管理现状及其面临的挑战，从而得出进行管理流程优化的必要性，并相应的论述进行管理流程优化的可能性。在此基础上，从 ITG 公司目前存在的会计核算流程、计划与预算管理流程、资金管理流程和投资管理流程四个主要管理流程出发，具体阐述了四个主要管理流程存在的问题并相应提出总体优化对策。

第三章具体提出了 ITG 公司管理流程优化的范围和流程设计应注意的关键要素，并在第二章分析的基础上，对会计核算流程、计划与预算管理流程、资金管理流程和投资管理流程四大管理流程进行全方位梳理与优化，对各个流程提出具体的优化改进建议，使公司的管理水平能提高到更高的水平。

第四章在对 ITG 公司管理流程优化的过程中，得出结论：管理流程的梳理和优化是一个长期的、持续性的工作，是需要管理人员甚至是全体员工之间不断

沟通探讨、不断求同存异、不断达成共识的过程。并在前几章的基础上，对 ITG 公司在战略、绩效考核、集团管控、业务信息管理、IT 战略规划以及信息化建设等方面提出一些思考和建议，总结出企业财务管理流程优化未来发展的方向。

关键词： 管理流程；梳理优化；BPR

Abstract

The economic globalization, the IT altitude develop, the Customer demand for rapid change, global competes gradually fierce, the management process, the pattern of the tradition trade enterprise have brought forward austere challenge. Enterprise is confronted with the hitherto unknown competition pattern afterwards especially China enters WTO, inevitability. Management process now optimization or not ,manages pattern fitting in with or not, will be key factors that going to definitely restrict the enterprise sustained development ability. Face fierce market competition, enterprise needs to reinforce process control , need to carry out the fundamental thinking and the complete restructuring on the original management process, So that the cost, quality, service and speed of these companies reflects the competitive elements can be improved significantly, to adapt to the market competition need.

And therefore, This article takes corporation financial enterprise carding managing technological process and optimization as go into problem, With ITG, the company is the practice object of study, scan to the administration of ITG company pattern and the all-direction go along carding managing technological process current situation, And here, have submitted design and suggestion managing the scheme that technological process optimizes, have attained corresponding optimization's objectives thereby on the basis.

The full text is divided into four chapters:

The first chapters are depended on the globalization and informationize developing trend of trade has been at present lower , has summarized the current situation and characteristic that trade industry displays , has brought forward the integration in this the whole world economy then, under the current situation that the IT altitude develops, the practical or immediate significance that the thesis studies, the theory basis having been introduced at the same time also be a main part of the thesis studies.

Second chapters have set off from current situation of ITG company , expounding ITG company strategy plan , the current situation and the challenge facing to, And reach the necessity carrying out the optimization managing technological process's thereby, corresponding discussion carries out the possibility

managing the technological process optimization's. Here, at present, based on the existence accountant adjusts accounts of technological process, the plan and budget manage technological process, capital management technological process and management of investment technological process four manage technological process of ITG company, expounding these four existence problems and optimizing a countermeasure.

Third chapters propose ITG company the range of optimizing the scope of the management process and the key element that design processes should be noted, and on the basis of the second chapter analysis, accounting processes, planning and budget management processes, financial management processes and investment management process four Great for all-carding process management and optimization, all of the optimization process specific recommendations for improvement, so that the company's management can be raised to a higher level.

Fourth chapters come to a conclusion in the process of the optimization management process to ITG Company: The carding and optimization management process is a Long-term, persistent work, requiring that managers or even communication between all staff to explore common ground while reserving differences constantly and continuously to reach a consensus process. And on the basis of the previous chapters, putting forward some proposals on the ITG company's strategy, performance appraisal, management and control groups, business information management, IT strategic planning, and information technology in areas, summed up the future Development direction of the corporation financial management process's Optimization.

Keywords: Management Process; Carding and Optimization; BPR

目 录

第一章 绪论	1
第一节 论文的背景与现实意义	1
一、 贸易行业的现状和特点.....	1
二、 论文研究的现实意义.....	3
第二节 论文研究的主要理论依据	4
一、 管理流程梳理概念.....	4
二、 管理流程梳理内容.....	5
三、 管理流程梳理原则.....	5
四、 管理流程梳理方法.....	7
第二章 ITG 公司管理流程现状分析.....	9
第一节 ITG 公司现状分析	9
一、 公司简介.....	9
二、 公司战略规划.....	9
三、 公司管理现状.....	11
四、 公司面临的挑战.....	12
第二节 ITG 公司管理流程梳理与优化的必要性与可能性.....	13
一、 管理流程梳理与优化的必要性.....	13
二、 管理流程梳理与优化的可能性.....	13
第三节 ITG 公司管理流程现状分析	14
一、 会计核算流程问题及对策.....	15
二、 计划与预算管理流程问题及对策.....	18
三、 资金管理流程问题及对策.....	21
四、 投资管理流程问题及对策.....	22
第三章 ITG 公司管理流程设计	25
第一节 管理流程优化的范围和流程设计关键要素	25
第二节 会计核算流程改进	25
一、 规范业务流程中会计核算时点及依据，提高会计信息的质量.....	26

二、补充并规范存货管理的核算内容，提高财务对存货的监控.....	26
三、取消财务对收款及放货环节的审批，减少非必需的审批环节.....	27
四、加强财务对开票环节的监控，有效防范风险.....	28
五、建立集中、统一的会计科目维护流程，规范会计的基础管理工作.	29
六、规范并完善固定资产管理流程，提升公司整体的固定资产管理水平	29
第三节 预算管理流程改进	30
一、完善预算程序，确保年度预算目标有效承接战略规划.....	30
二、明确预算分析的各级职责，有效发挥预算的监督控制作用.....	32
第四节 资金管理流程改进	32
一、补充资金中期计划流程.....	33
二、梳理明确预算管理与资金管理的关系.....	33
三、强化资金管理职能.....	34
四、规范资金管理的信息接口.....	35
第五节 投资管理流程改进	35
一、增加投资规划/计划流程	35
二、增加投资项目监控流程.....	36
三、增加项目后评价流程总结历史经验.....	37
第四章 ITG 公司管理流程梳理与优化的思考与建议	39
一、完善战略、绩效管理，建立管理与业务流程相衔接的管理体系...	39
二、规范核算、资金、投资、预算等管理流程，加强集团管控力度...	39
三、规范业务环节、改善核算规则，保障财务、业务信息的一体化...	40
四、加强业务过程与财务匹配处理，提高集团的存货管理水平.....	41
五、明确业务、管理需求，为提升信息化铺平道路.....	41
六、明确集团 IT 战略规划，确保集团信息化建设的有序性和计划性.	41
参考文献.....	43

第一章 绪论

第一节 论文的背景与现实意义

21 世纪，人类社会经历了从农业经济时代到工业经济时代的发展，而今正进入一个崭新的时代——知识经济时代，经济全球化与全球信息化已经成为经济发展的必然趋势。一方面，以计算机为代表的信息技术的应用，改变了传统的贸易方式，对经济的发展产生了深远影响，另一方面经济的全球化又进一步推动了传统产业的信息化进程。在贸易产业全球一体化的新经济中，只有借助于信息技术，才能面对全球性的市场、应对全球性的竞争，实现经济资源的全球性配置。贸易行业将在全球化和信息化的互动进程中不断向前发展。

一、贸易行业的现状和特点

随着信息技术的发展，国际贸易也呈现出全球化与信息化的发展趋势。全球信息化导致了经济资源的全球性配置，使商品、资金和服务在国际间的流动更加方便和快捷；同时信息化也在改变着贸易方式和贸易流程，使直接采购和无纸贸易成为现实。在这种经济全球化与全球信息化交互作用的进程中，贸易行业呈现以下的特点：

1、经济全球化，企业将面临范围更广的竞争者和顾客

二十世纪七八十年代前，一般的企业都是只在自己的国家、地区、甚至城市内开展业务，而不必去考虑来自城市之外、地区之外甚至国家之外的竞争者的威胁。这主要是因为当时的信息处理和数据通讯技术、运输业没有像今天这么发达。随着信息技术特别是国际互联网(Internet)技术的应用和发展，世界范围内时间和空间的距离大大缩短。另外，随着国际贸易障碍的不断消除，全球一体化的经济体系也正在形成。因此，企业的经营都将受到国际市场变化的影响，竞争已不再受地理区域的限制。每个企业都可以和世界上任何一个实体竞争，而不管对手在地理上处于什么位置。消费者获取信息的途径也越来越多，他们可以在任何地方以最低的价格买到最好的产品，而不管这个产品是在何处生产的或者是在何处销售的。因此，随着世界经济的全球化，企业面临的竞争者和顾客的范围越来越广

泛。

2、市场竞争加剧，竞争的基础和层面多样化

随着各国贸易壁垒的不断减少，世界范围内的市场竞争愈演愈烈。不仅竞争的广度、强度在增加，竞争的类型也变得多种多样。同一种商品、在不同的市场上可以用不同的方式竞争。在某一个市场上它可以以价格取胜，在第二个市场上又可以多样性取胜，在第三个市场上还可以品质或优质服务取胜。七八十年代前，企业生产的产品只要有特点就能有效地参与竞争。而现代企业的竞争除了传统的产品和服务品质、性能和价格以外，更主要的是注重质量、速度、创新和服务水平。

3、顾客需求多样化、个性化，变化频率加快

八十年代以来由于产品供过于求，顾客在供求关系上占了上风。在短缺经济、产品供不应求的情况下，尽管顾客对厂家提供的产品或服务并不满意，但他们几乎没有选择。顾客之所以表现出强烈的需求或购买欲望，是由于过去他们并不知道还有更好、更多可供选择的产品或服务。今天，顾客有越来越多的选择，他们完全可以根据自己的需求来选择商品或服务。过去那种大批量市场被打破，分割成越来越小的顾客群，甚至单个顾客。在供求关系的天平上，供应者一方遍及世界各地；而需求者一方，顾客可以方便地获得充分的信息。由于顾客可选择的品牌越来越多，因此他们对产品和服务的要求也越来越高，越来越挑剔。每个顾客都期望得到特别为他(她)设计的产品和服务。并且，顾客需求变化频率加快，产品的寿命周期也越来越短。

4、变化本身成为普遍的、持久的、常规的现象

今天，我们生活在一个前所未有的变化的世界中。以信息技术为代表的技术进步越来越快，由此而引发的相关技术和产品的生命周期越来越短。一项新技术或产品的出现在短时间内可以传遍全球，并引发一系列连锁的反应。技术在快速发展，产品和服务在不断改进，顾客需求在变化，竞争在加剧。因此，变化本身已成为一种普遍的、持续的、常规的现象。过去企业所处的那个相对稳定的经营环境一去不复返了，旧的运行机制和组织体制已不能适应当前的环境，企业必须不断地创新才能在变化的环境中成长和发展。

顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争

日趋激烈，这些构成了影响现代企业生存与发展的三股力量。企业所处的商业环境的变化促使企业不得不重新审视自己的行为，思考并改变自己的运作方式。

二、论文研究的现实意义

全球经济的一体化，信息技术的高度发展，顾客需求的快速变化，全球性竞争的日益激烈，对传统的贸易性企业的管理流程、模式提出了严峻的挑战。尤其是中国进入 WTO 之后，企业不可避免地面临前所未有的竞争格局。此时流程的优化与否，管理模式的适应与否，就必将形成制约企业持续发展能力的关键约束因素。

因此，本文从企业的财务管理流程梳理和优化为研究课题，以 ITG 公司作为实践研究对象，对 ITG 公司的管理模式与管理流程现状进行全方位的梳理审视，并在此基础上提出了管理流程优化的方案设计和建议，从而实现以下的优化目标：

（1）从传统的面向职能管理转变为面向流程管理，将业务的审核与决策点定位于业务流程执行的地方，缩短信息沟通的渠道和时间；

（2）尽可能实现最大化增值，减少无效的或不增值的活动，实现整体流程全局最优的目标；

（3）建立“扁平化”的新型组织，实现集团产品资源的整体资源优化匹配，降低管理费用和成本，更重要的是要提高组织的运转效率及对市场的反应速度。

（4）建立科学的管理模式，以贯彻落实公司先进的管理理念，将 ITG 公司特色的管理经验固化为具体的工作规范和流程，同时充分吸收国外的管理思想和管理成果。

同时，要充分利用现代化的计算机技术、网络技术、运用先进的、有效的计算机管理系统等手段，对采购和分销体系进行规划、计划和有效控制；建立完整的成本控制体系；财务管理从核算型转向管理控制型，达到管理型财务，使资金随着物流过程进行控制。从而实现对管理模式与优化后的管理流程的有效支撑与集成。

第二节 论文研究的主要理论依据

一、管理流程梳理概念

管理流程梳理 (Business Process Reengineering, 简称 BPR)是指对企业的管理流程进行根本性再思考和彻底性再设计,从而获得在成本、质量、服务和速度方面业绩的戏剧性的改善。具体的说,就是以工作流程为中心,重新设计企业的经营、管理及运作方式。其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善,使得企业能最大限度地适应以顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)为特征的现代企业经营环境。

BPR 作为强化企业管理,提高企业整体水平和竞争能力的一种新的管理概念,是美国 Micheal Hammer 博士于 1990 年在《哈佛商业评论》上提出来的。Hammer 认为,BPR 的核心就是面对激烈的市场竞争,企业要加强过程控制,要不断地对原有的管理流程进行根本性的思考和彻底重组,从而使成本、质量、服务和速度这些反映企业竞争能力的要素得以明显的改善和提高,以适应市场竞争的需求。随后,Hammer 这一新的管理概念就像一股巨大的浪潮席卷着美国和西方工业化国家,赢得了广大企业的认可和接受,取得了明显的经济效益,被称作是“恢复美国竞争力的唯一途径。”此后,BPR 作为一种新的管理思想,象一股风潮席卷了整个美国和其它工业化国家,并大有风席世界之势。

BPR 的概念中,使用了“根本的”、“彻底的”、“巨大的”三个关键词进行了描绘。

“根本的”意味着不是枝节的,不是表面的,而是本质的。也就是说它是革命的,是对现存系统进行彻底的怀疑。如“我们为什么要用现在的方式完成这项工作?”、“为什么必须由几个部门来做这项工作?”、“为什么要保留如此多的库存”等等。强调用敏锐的眼光重新审视企业的任何过程,只有看出问题,看透问题,才能更好地解决问题。

“彻底的”意味着要动大手术,对既定存在的事物不是进行肤浅的改变或调整性修补完善,而是大破大立,抛弃所有的陈规陋习并且不要考虑一切已规定好的结构与过程,创新新的工作方法,这是对企业进行管理流程进行重新构建,而不是改良、增强或调整。

“巨大的”意味着不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等，而是要使企业业绩有显著的增长、极大的飞跃或产生巨大变化。这也是管理流程梳理工作的特点和取得成功的标志。

二、管理流程梳理内容

根据管理流程梳理、优化的范围和特征，BPR 主要包括以下内容：

（1）功能内的 BPR

通常是指对职能内部的流程进行重组。在旧体制下，各职能管理机构重叠、中间层次多，而这些中间管理层一般只执行一些非创造性的统计、汇总、填表等工作，计算机完全可以取代这些业务而将中间层取消，使每项职能从头至尾只有一个职能机构管理，做到机构不重叠、业务不重复。

（2）功能间的 BPR

是指在企业范围内，跨越多个职能部门边界的业务流程重组。例如，新产品开发机构重组，可以以开发某一新产品为目标，组织集设计、工艺、生产、供应、检验人员为一体的项目组，实行项目经理负责制，打破部门的界限，实行团队管理，以及将设计、工艺、生产制造并行交叉的作业管理等。这种组织结构灵活机动，适应性强，将各部门人员组织在一起，使许多工作可平行处理，从而可大幅度地缩短新产品的开发周期。

（3）组织间的 BPR

是指发生在两个以上企业之间的业务重组。如供应商，企业和用户之间的经营活动就是企业间 BPR 的典型例子。三者之间实现数据库共享，企业根据从用户处得到的信息，拟定自己的生产计划、采购计划，供货计划及售后服务，通过流程将公司的经营活动与供应商和用户连接起来。实现了对整个供应、生产、销售过程的有效控制和管理，缩短了生产周期、销售周期和订货周期，减少了非生产性成本，简化了工作流程。

三、管理流程梳理原则

BPR 是企业重构业务流程的方法论，实施 BPR 将会牵涉到企业的各个层面，是一项系统工程。在具体操作时，应针对企业的 KRA（支撑企业目标实现的关键结果领域：Key Result Area）选择相对薄弱的流程作为改革的切入点，并对组

织作相应的调整。同时，企业的评价体系也应随之调整，保障流程的有效实施。从实践的角度出发，企业实施 BPR 应遵循以下几个原则：

（1）实现从职能管理到流程管理的转变

BPR 强调管理要面向业务流程。因为，为顾客创造价值（最终为企业创造价值）的是流程，而不是互相割裂的部门。面向流程就是要打破部门之间的界限，以流程的产出和顾客（包括内部顾客）为中心，协调相关部门的资源 and 活动，减少无效劳动和重复劳动，降低无效支出，提高效率和对顾客的响应速度。

（2）着眼于整体流程最优

在传统的职能管理模式，业务流程被分割为各种简单的任务，各职能部门只负责本部门相应的任务，势必造成职能经理们只关心本部门的局部效率，而忽视了流程的整体效率。BPR 强调的是流程全局最优，以及整个企业范围内核心业务流程的综合最优。

（3）面向客户和供应商整合企业业务流程

当前时代的竞争不是简单的单一企业与单一企业的竞争，而是一个企业的供应链（供应商、企业、分销网络、客户组成一个企业紧密的供应链）与另一个企业供应链之间的竞争，这就要求企业在实施 BPR 时不仅要考虑企业内部的业务处理流程，还要对客户、企业自身与供应商组成的整个供应链业务流程进行重新设计。

（4）员工的评价体系是使流程高效的保障

再优秀的流程也需要人来操作，充分发挥个人的能动性和创造性无论何时都是至关重要的，面向流程管理需要落实到考评体系上，牵引员工为整个流程的效率负责而不是局限于传统职能部门的有限的职责范围内。

（5）取得高层领导的参与和支持

高层领导持续性的参与和明确的支持能明显提高 BPR 成功的概率。因为 BPR 是一项跨功能的工程，是改变企业模式和人的思维方式的变革，必然对员工和他们的工作产生较大影响。特别是 BPR 常常伴随着权力和利益的转移，有时会引起一些人，尤其是中层领导的抵制，如果没有高层管理者的明确支持，则很难推行。

（6）合理运用信息技术

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库